



**Lebendigkeit. Wachstum. Innovation.**

**An den Früchten soll man sie erkennen**



24. November 2021



# **Kirche M/macht Schule: Leidenschaftlich gegenwärtig sein – mit Macht umgehen**

**Fachtagung des Bereichs Bildung und  
Ordensschulen**

**Impuls von Dr. Georg Plank  
Pastoralinnovation**



24. November 2021



## Vorstellung und Struktur:

Georg Plank  
Pastoralinnovation  
MACHT biblisch betrachtet  
MACHT in wachsenden Kirchen  
MACHT in profanen Bereichen  
Führen aus innovativer Sicht  
Spezielle Aspekte für Kirche/n



Wer steuert?  
Und wie?





24. November 2021



## BIBLISCH BETRACHTET

1. Die ersten werden die letzten sein und die letzten die ersten
2. „Ihr wisst, dass die, die als Herrscher gelten, ihre Völker unterdrücken und ihre Großen ihre Macht gegen sie gebrauchen. Bei euch aber soll es nicht so sein!“
3. „Und es geschah, als Jesus diese Rede beendet hatte, war die Menge voll Staunen über seine Lehre.“



24. November 2021



## POTESTAS - AUCTORITAS

Kirche/n am Ende der „konstantinischen  
Formatierung“ (Rainer Bucher):

Wie könnte weniger Systemrelevanz zu mehr  
Existenzrelevanz führen?



24. November 2021



## **MACHT UND FÜHRUNG IN WACHSENDEN KIRCHEN**

Beispiel Church of the Nativity in Baltimore:  
Dienende Leitung, vgl. Kapitel 14 von REBUILT

Klarer Rahmen, Regeln und Zuständigkeiten –  
kein laissez faire



## LEADERSHIP

Build A Leadership  
Community

## GROW DEEPER

Shape a Clear  
Discipleship Path

**rebuilt**  
Strategic Anchors

## GROW WIDER

Welcome Outsiders

CREATE AN EXCEPTIONAL  
WEEKEND EXPERIENCE

Music. Message. Ministers.

**REBUILT –  
strategische Anker**



Christian A. Schwarz

GEMEINDE NATÜRLICH ENTWICKELN



# Die 3 Farben der Leiterschaft

Wie jeder lernen  
kann, andere Menschen  
zu bevollmächtigen

**Der Empowerment-Test:**

*Entdecken und entfalten Sie  
Ihr Leiterschaftspotenzial*

**Die 6 Flügelkräfte:**

*Finden Sie den Punkt, der in anderen  
Menschen ein Feuer entfacht*

**Spiritual Change Talk:**

*Lassen Sie Routineaufgaben zu Momenten  
der Bevollmächtigung werden*

NCD Media



24. November 2021



## Kennzeichen bevollmächtigender Leitung

NGE - Natürliche  
Gemeindeentwicklung

<https://nge-deutschland.de/>



# Die sechs Flügelkräfte



<b>Vision</b>	<i>Vision Anderer freisetzen</i>	<i>Vision entwerfen</i>
<b>Experimen- tieren</b>	<i>Fehler erlauben</i>	<i>Aus Fehlern lernen</i>
<b>Begabung</b>	<i>Schwächen aufspüren</i>	<i>Auf Stärken konzentrieren</i>
<b>Strategie</b>	<i>Ist-Zustand analysieren</i>	<i>Ziele setzen</i>
<b>Training</b>	<i>Prinzipien lehren</i>	<i>Prinzipien vorleben</i>
<b>Fortschritt</b>	<i>Stetes Wachstum unterstützen</i>	<i>Kühne Schritte forcieren</i>

24. November 2021



## 5 Eigenschaften guter LeiterInnen



1. Starker Charakter
2. Auffallende Lernbereitschaft
3. Multiplikations-Haltung
4. Umgang mit Polaritäten
5. Balance zwischen Leiten und Bevollmächtigen



24. November 2021



## **MACHT UND FÜHRUNG IN PROFANEN BEREICHEN**

1. “Level 5 Leaders” nach den Forschungen von Jim Collins in „Good to Great”
2. New Organizations: Selbstorganisation – Sinn – Verbundenheit mit dem Ganzen
3. Beispiel BUURTZORG; <https://awblog.at/das-buurtzorg-modell/>

Was macht level 5 leaders aus?



# Level 5 Leaders: Die geniale Mischung aus Bescheidenheit und Willen

- Paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft für nachhaltige Spitzenleistungen
- Das gemeinsame Ziel steht für sie über individuellen Zielen
- Personalentscheidungen kommen vor der strategischen Ausrichtung
- Sie beschönigen die Realität nicht, aber glauben beharrlich an den Erfolg
- Gelebte Leidenschaft, Fokus auf Qualität und Disziplin
- Technologie als Beschleunigungsfaktor nutzen (sie ist ein „guter Diener, aber ein schrecklicher Chef“)
- Den MitarbeiterInnen dienen – als DIENER, nicht nur als DIENST



# Organisationale Körpersprache



Schulen, Pfarren, Familien,  
Firmen, Vereine, Kommunen ...  
... sind keine Maschinen,  
sondern lebendige Systeme

„Leib“, sagt Paulus in 1 Kor 12

# Beispiel BUURTZORG



Buurtzorg (dt. „Nachbarschaftspflege“) ist ein niederländisches Unternehmen zur ambulanten Pflege. Buurtzorg geht neue Wege und verzichtet auf jegliche Hierarchie. Selbstständige Teams von ungefähr zehn Personen regeln alles selbst, von der Planung ihrer Arbeit bis hin zu den Kontakten zu den Hausärzten. Dazu gehören auch die Einbeziehung von Familie und Nachbarschaft sowie die aktive Unterstützung und Förderung der Selbstständigkeit der Patient\*innen.

<https://awblog.at/das-buurtzorg-modell/>

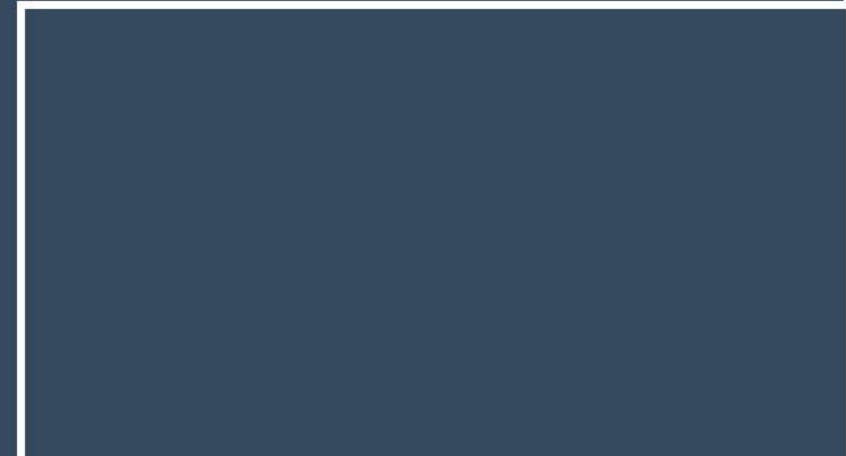


Profane Beispiele



# Wir leben in einer „VUCA Welt“

- Volatility – Flüchtigkeit: Telekommunikation
- Uncertainty = Ungewissheit: Elektroautos
- Complexity = Komplexität: IT-Infrastruktur
- Ambiguity = Mehrdeutigkeit: Digitale Fotografie



Wie der VUCA Welt aktiv begegnen?



## 7 Tipps und Haltungen

### 1. Macht- und Kontrollverlust akzeptieren

2. Vorhandene Potenziale wahrnehmen und nutzen
3. Prototypen entwickeln und Experimente wagen
4. Schritt für Schritt vorangehen und dabei lernen
5. Cross-funktionale Teams bilden für mehr Agilität
6. So planen, dass alternative Umsetzungen möglich sind
7. Alternativen nicht nur als Ersatz betrachten, sondern neue Chancen checken



Wie der VUCA Welt aktiv begegnen?

## Macht und Führung in der VUCA Welt

1. Die VUCA Welt verlangt von Führungskräften, sich auf den Kern ihrer Tätigkeit zu besinnen: zu führen.
2. Man muss die Ungewissheit zu einem bestimmten Grad akzeptieren.
3. Agile Arbeitsformen helfen dabei, Organisationen effizienter zu organisieren und schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen zu ermöglichen.
4. Die Komplexität der VUCA Welt kann in einem agilen Team effektiver bewältigt werden.

## AGILITÄT ERMÖGLICHT RESILIENZ

- Elastizität
- Beweglichkeit
- Flexibilität



RESILIENZ = ADAPTIONSPROZESS  
im Spannungsfeld zwischen  
Agilität und Stabilität



Veränderungsdynamik



Erhaltungsbestreben

Gestaltungskraft

## STABILITÄT SORGT FÜR RESILIENZ

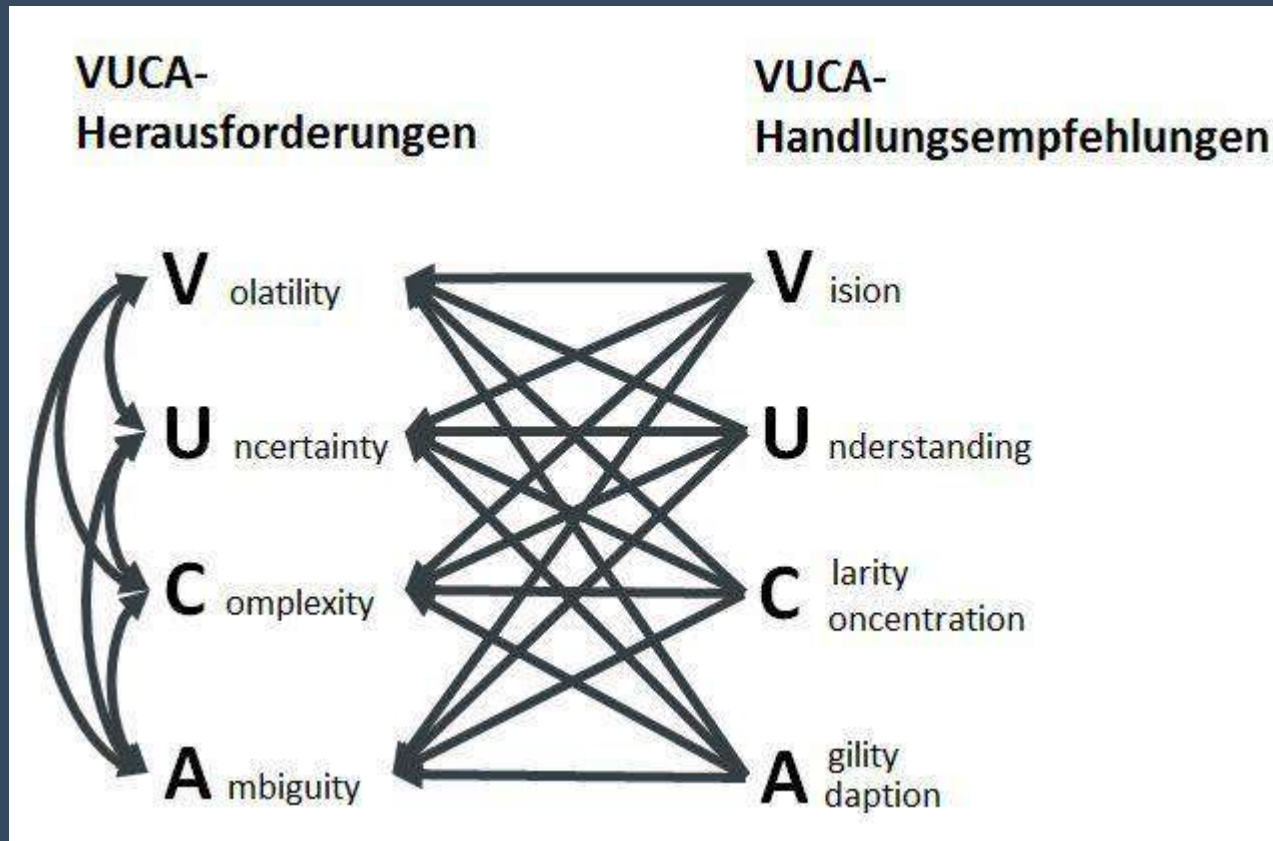
- Spannkraft
- Struktur
- Form



Wie der VUCA Welt aktiv begegnen?



# VUCA als neues Akronym deuten:



24. November 2021



# FÜHREN AUS INNOVATIVER SICHT



- Auf Ergebnisse achten
- Motivierenden Rahmen schaffen
- Spannung von Tradition – Innovation kreativ gestalten

“Church leaders who claim to be spiritually healthy but are emotionally unhealthy, aren’t healthy.”

24. November 2021



## Spezielle Aspekte von Macht in der Kirche

- Klerikalismus
- Laienprofis
- Relativierung von Territorial- und Hierarchieprinzip
- horizontale Vernetzungen – voneinander lernen
- Spielräume wahrnehmen und nutzen
- Als Leib leben lernen
- Organisationale Körpersprache



24. November 2021



# Zum Abschluss: Das Experiment

Variante mit Schüler\*innen:

<https://www.youtube.com/watch?v=mmGbso-jjfs>

Österreichische Variante:

<https://www.youtube.com/watch?v=jD8tjhVO1Tc>

Originale Variante TV Denmark:

<https://www.youtube.com/watch?v=Zvf-NiFPAuE>





# DANKE!



Für die Einladung und für eure Aufmerksamkeit!  
Ich freue mich auf ein angeregtes Gespräch.





24. November 2021



## Synodaler Weg - Aspekte und Tipps



1. Wie zuhören? Vgl. Theorie U
2. Auf Atmosphäre achten, egal ob physisch oder online
3. Ineinander von Gebet, Diskurs und Gemeinschaft
4. „Let`s agree to disagree!“  
Liebe als oberstes Gebot
5. Zwischen Interna und Außenwirkungen unterscheiden
6. „Das haben wir immer so gemacht“ ist Gift für die Kirche
7. Ehrlich auf Früchte achten